

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA**  
**Curso de Administração - CADM**

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA ACADEMIA DE GINÁSTICA**  
**ESPAÇO LIVRE**

**LÚCIA DE FÁTIMA SILVA ALVES**

**JOÃO PESSOA**

**Maiο 2018**

LÚCIA DE FÁTIMA SILVA ALVES

**DIAGNÓSTICO FINANCEIRO DA ACADEMIA DE GINÁSTICA  
ESPAÇO LIVRE**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

JOÃO PESSOA

Maio 2018

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A474d Alves, Lúcia de Fátima Silva.

Diagnóstico financeiro da academia de ginástica Espaço Livre / Lúcia de Fátima Silva Alves. – João Pessoa, 2018.  
46f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Rosivaldo de Lima Lucena.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Diagnóstico financeiro. 2. Controle financeiro. 3. Academia de ginástica. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Lúcia de Fátima Silva Alves.

**Trabalho:** Diagnóstico financeiro da academia de ginástica Espaço Livre.

**Área da pesquisa:** Empreendedorismo.

**Data de aprovação:**

### **Banca Examinadora**

---

Prof.º Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

---

Prof.º Moisés Araújo Almeida, Doutor

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela força e sabedoria que me proporcionou para chegar até aqui, sem ele eu não teria vencido esta longa caminhada.

Ao meu pai Luiz (*in memoriam*) que hoje não está aqui presente, mas a ele dedico todas as vitórias da minha vida que alcancei até aqui. Saudades eternas! E a minha grande mãe que não mediu esforços em nenhum momento para me ajudar a concluir este sonho, durante toda minha caminhada foi meu suporte. Obrigada é muito pouco, perto de tudo que fizestes por mim.

Agradeço aos meus familiares que sempre de alguma me apoiaram, mas principalmente aos meus irmãos que sempre foram modelo a ser seguido, esforçados em busca dos seus sonhos.

Ao meu esposo e meu filho amado pela paciência, carinho e compreensão nos momentos difíceis e de impaciência, não foi fácil os momentos de ausência, mas superamos, esta vitória é nossa! Dedico todo meu amor a vocês.

E agradeço também aos meus amigos, principalmente onde eu trabalho, que sempre me apoiaram para seguir em frente, em busca das minhas realizações.

E ao meu grande professor e orientador, Rosivaldo Lucena, pessoa de um coração grandioso, que em todos os momentos que eu precisei estava ali dando todo o suporte necessário, incentivando e dando força para este sonho ser realizado, nunca vou esquecer a famosa frase “Lúcia de Mari”. Obrigada professor, você foi além de tudo um grande amigo.

*“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita”.*

***Mahatma Gandhi***

ALVES, Lúcia de Fátima Silva. **Diagnóstico financeiro da academia de ginástica Espaço Livre**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Administração)  
Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa-PB.

## **RESUMO**

O presente estudo apresenta um diagnóstico do setor financeiro de uma academia de ginástica, com o objetivo de verificar como está sendo gerenciado suas finanças e propor melhorias para este setor. Para isso, na pesquisa bibliográfica, foram levantados aspectos básicos como administração financeira, planejamento financeiro e instrumentos financeiros. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, descritiva e de estudo de caso, tendo como método de coleta de dados uma entrevista semiestruturada e análise de documentos. Os resultados comprovam que existe pouco conhecimento de administração financeira na empresa, além de uma grande fragilidade no gerenciamento de suas finanças. Por fim, foram sugeridas ações para o melhoramento deste setor da empresa.

**Palavras-Chaves:** Diagnóstico Financeiro. Controle Financeiro. Academia de Ginástica.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>FC</b>	Fluxo de Caixa
<b>MC</b>	Margem de Contribuição
<b>ME</b>	Microempresas
<b>MEI</b>	Microempreendedor Individual
<b>PE</b>	Ponto de Equilíbrio
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Tipos de Assessoria Úteis para Enfrentar as Dificuldades das Empresas. ....	18
Figura 2. Representação do Ponto de Equilíbrio.....	24
Figura 3. Serviços Oferecidos .....	30
Figura 4. Tela Inicial do Sistema de Gestão Financeira da Academia .....	34
Figura 5. Fluxo de Caixa .....	36
Figura 6. Total de Entradas e Saídas de novembro de 2017 a abril de 2018.....	37
Figura 7. Receitas das Vendas das Modalidades.....	38
Figura 8. Relação dos Custos Fixos da Academia .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	14
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	14
2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	16
2.3 GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.4 INSTRUMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO FINANCEIRA	19
2.4.1 Administração de caixa	19
2.4.2 Fluxo de caixa	20
2.4.3 Controle de Custos e Despesas	21
2.4.4 Gestão do Capital de Giro	22
2.4.5 Margem de Contribuição	22
2.4.6 Ponto de Equilíbrio	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	25
3.1 TIPO DE PESQUISA	25
3.2 NATUREZA DA PESQUISA	25
3.3 SUJEITO DA PESQUISA	26
3.4 NÍVEL DA ANÁLISE	26
3.5 ESTRATÉGIAS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	26
3.5.1 Estudo de Caso como Metodologia de Pesquisa	26
3.5.2 Procedimentos da Pesquisa	27
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	29
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA)	29
4.1.2 Estrutura Organizacional	29
4.1.3 Serviços Oferecidos	30
4.1.4 Mercado	30
4.1.5 Administrativo-Financeiro	30
4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (VERIFICAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA)	31
4.2.1 Planejamento Financeiro	31
4.2.2 Controle Financeiro	33

4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (LEVANTAR, ANALISAR E ORGANIZAR OS DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA). .....	35
4.3.1. Cálculo do Fluxo de Caixa .....	35
4.3.2. Cálculo do Ponto de Equilíbrio .....	38
4.4 RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOSTAS DE MELHORAMENTO PARA O CONTROLE FINANCEIRO).....	39
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>48</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é de analisar a saúde financeira da academia Espaço Livre. Neste capítulo, apresenta-se de forma breve, o tema e problema da pesquisa de forma contextualizada. Também serão determinados os objetivos gerais e específicos, responsáveis pelo direcionamento do estudo a ser realizado.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos foi observado o crescimento acelerado do mercado *Fitness* no Brasil, tendo destaque para o setor de academias. De acordo com Bertão (2016), o Brasil já tem o segundo maior mercado de academias em números de estabelecimentos, estando a sua frente apenas os Estados Unidos.

A expansão do segmento de academias reflete a atual necessidade da população de buscar a prática de exercícios físicos não apenas por questões estéticas, mas, sobretudo, por uma maior preocupação com a saúde e a qualidade de vida. Aguiar (2007) afirma que as academias de ginástica são compostas de uma estrutura física e de equipamentos que as fazem serem prestadoras de serviços, auxiliando a população na desejada busca pela melhoria na qualidade de vida.

Em razão desse mercado promissor e do aumento vertiginoso da procura pelas academias de ginástica, que se observa a cada dia em todo o País, cresce também o número de empresários que investem nesse setor (AGUIAR, 2007). E, nesse contexto, verifica-se que o segmento de academias de ginásticas vem ganhando espaços em pequenas e médias empresas, onde o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) afirma que “entre 2007 e 2012, houve um crescimento no Brasil de 133% no número de micro e pequenas empresas que investiram no setor, saltando de 9,3 mil estabelecidas naquele ano para 21,7 mil empresas neste”.

Nesse cenário, o mercado de academias de ginásticas encontra-se bastante pulverizado, não estando apenas em grandes centros urbanos, mas também em cidades do interior, nos bairros, com pequenos empreendimentos, oferecendo diversas modalidades de ginástica para cada nicho de mercado.

Ao mesmo tempo que este mercado cresce rapidamente, é necessário destacar a exigência de uma gestão competitiva para se manter no mercado, mas principalmente, um

conhecimento na área financeira que é fundamental para o sucesso da empresa. Como confirmam Rodrigues, Melo e Leone (2016), “os fatores determinantes para que uma empresa obtenha sucesso ou fracasso nos seus negócios passam fundamentalmente pela forma como ela conduz suas finanças”.

Logo, a necessidade de conceitos e instrumentos é primordial para o gestor, auxiliando-o no entendimento e gerenciamento das finanças para nortear as decisões de forma segura, garantindo o sucesso no setor financeiro do negócio.

Portanto, este estudo busca realizar um diagnóstico a fim de identificar falhas administrativas financeiras e sugerir instrumentos capazes de revitalizar financeiramente esse empreendimento.

Diante do que foi apresentado, este trabalho tenta esclarecer a seguinte problemática: **Como se encontra o comportamento financeiro da Academia Espaço Livre, na cidade de Mari-PB?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Diagnosticar a situação financeira da academia de ginástica Espaço Livre e propor ações para a melhoria da sua gestão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Entender o negócio da academia e suas características;
- Verificar a situação financeira atual;
- Levantar, analisar e organizar os dados financeiros da empresa;
- Propor alternativas para melhorar a gestão nos seus controles financeiros.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do tema é considerada devido ao crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil e de necessitarem um enfoque especial no que diz respeito à gestão financeira das mesmas. Atualmente, existe um alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas em função de turbulências financeiras. Como afirmam Azevedo e Leone (2011, p. 64), “a falta de planejamento e controle financeiro é uma das principais causas de extinção de micro e pequenas empresas no Brasil, até o segundo ano de sua constituição. Apresentando insuficiência ou inexistência de suporte financeiro para sua organização”.

Tendo em vista que nem todas as empresas tem uma gestão financeira organizada, o que leva à mortalidade e, ou encolhimento de muitas, é necessário realizar um estudo a fim de identificar como está a saúde financeira do negócio. É importante para a continuidade e o sucesso do empreendimento conhecer a área financeira da organização e ter instrumentos que auxiliem no planejamento e controle das finanças para uma tomada de decisão segura, principalmente em momentos de incertezas a nível financeiro.

Alguns segmentos de mercados, como as academias de ginásticas, vivenciam oscilações orçamentárias devido à sazonalidade no número de clientes, gerando incertezas na área financeira da empresa, por isso, a importância de se ter conhecimento e planejamento prévio para enfrentar períodos de baixa temporada. Uma gestão financeira organizada proporcionará estratégias para o equilíbrio das finanças entre esses períodos.

O estudo foi realizado na cidade de Mari-PB, onde atualmente existem várias academias de ginásticas, cada qual com suas diversas modalidades de atividades e com grande tendência de crescimento no mercado.

Tendo em vista a necessidade das pequenas empresas no que se refere à gestão, a realização do diagnóstico na área financeira da empresa será peça primordial para averiguar quais as dificuldades e qual o potencial da mesma, além de definir quais ações serão necessárias para que a empresa apresente resultados satisfatórios.

Deste modo, torna-se importante a análise financeira da academia de ginástica Espaço Livre a fim de identificar pontos fracos e propor soluções para um melhor planejamento e controle financeiro. Este estudo corrobora para que outros empreendedores vejam a relevância de deterem conhecimento sobre conceitos na área de finanças e instrumentos que auxiliem no controle financeiro.

Para o desenvolvimento do diagnóstico financeiro da empresa foram coletadas informações com a gestora e a assistente financeira, sobre a área de finanças da mesma, para

compreender o negócio e buscar identificar as dificuldades neste setor, bem como sugerir ações que deverão ser tomadas para o melhoramento da empresa.

Analisar e interpretar os resultados da pesquisa contribuirá para um nível de entendimento necessário de uma gestão financeira eficiente, facilitando a tomada de decisão ante o mercado em competitividade. No próximo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica referente ao assunto abordado que contribuirá para o embasamento do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão abordadas as definições básicas para a Administração Financeira, Planejamento Financeiro, Fluxo de Caixa e Instrumentos Financeiros necessários à uma gestão financeira eficiente, onde a partir disso alcançaremos um entendimento suficiente do tema proposto para este estudo.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Para um processo de tomada de decisão eficiente, frente à alta competitividade dos negócios, é necessário que o gestor tenha uma administração financeira adequada, a fim de se ter uma visão sobre a saúde da empresa. Para Moraes (2010, p. 33),

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, a concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa.

Administrar significa tomar decisão, e frequentemente os gestores necessitam tomar decisões importantes para o andamento das atividades da empresa. Como confirma Assaf Neto (2008, p.33), “o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de Administração”. O prosseguimento de qualquer empreendimento estará diretamente ligado à qualidade das decisões que o gestor toma em qualquer nível organizacional que ocupa (ASSAF NETO, 2008).

Braga (199, p. 23) descreve também um conceito sobre administração financeira como um “conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa”. Portanto, a administração financeira é suporte indispensável às organizações, onde todos os aspectos da empresa devem estar sob a responsabilidade do gerenciamento financeiro.

Fonseca (2009) ainda conceitua que a administração financeira é a utilização dos princípios da microeconomia e de instrumentos financeiros que auxiliam na busca da otimização dos resultados da empresa. Seguindo essa mesma definição, Assaf Neto (2008) ratifica que a administração financeira está implantada em um campo de atuação abrangente e



complexo e é necessário um maior conhecimento e cuidado especial no uso dos diversos instrumentos da gestão financeira.

O administrador, dentro da administração financeira, se configura como um agente responsável por manusear todos os recursos financeiros do negócio, buscando as melhores estratégias para manter a saúde das finanças da empresa. Como afirmam Groppelli e Nikbakht (1999, p. 14), “os melhores administradores sabem como usar todas as ferramentas disponíveis e como combinar todas as fontes de informações para realizarem os objetivos e as estratégias de investimentos mais eficazes para a empresa”. Para Assaf Neto (2008 p. 36) “a própria evolução da área financeira imprimiu no administrador uma necessidade maior de visualizar toda a empresa, realçando suas estratégias de competitividade, continuidade e crescimento futuro”.

O administrador financeiro necessita deter um conhecimento cada vez maior sobre a área de finanças, haja vista a complexidade crescente que o mercado vem apresentando e ao mesmo tempo a responsabilidade no controle, no planejamento e na tomada de decisões, como confirma Ross *et al* (2013, p.13) “enfatizamos o papel do administrador financeiro como um tomador de decisões, e enfatizamos a necessidade de conhecimento e discernimento”.

Quanto à relação do papel do administrador na administração financeira, Silva (2009) cita as principais funções do administrador financeiro que são:

- Análise financeira dos registros e demonstrativos financeiros;
- Elaboração do fluxo de caixa, antecipando-se a eventuais problemas de liquidez da empresa, agindo de forma a resolvê-los;
- Análise econômico-financeira das alternativas de investimento de recursos gerados pela atividade da empresa ou de novos investimentos dos sócios;
- Fornecimento de informações precisas sobre a situação financeira da empresa que sirvam de base para tomadas de decisões sobre política de compras, de vendas, de crédito, de cobrança, entre outras;
- Elaboração de orçamentos financeiros referentes à obtenção e aplicação de recursos, tanto a curto como a longo prazo.

O objetivo principal do administrador financeiro é maximizar o valor da empresa, mediante a seleção de investimentos que agregam valor, tomando decisões financeiras consistentes e gerenciando as relações de liquidez, risco e retorno (SOUZA, 2014). Para administrar uma empresa, é necessário que o administrador financeiro possua diversas habilidades, procure entender todo o negócio e tenha todo um conhecimento planejamento e controle na gestão de caixa para assim, obter recursos e gerenciá-los de tal forma a alcançar os resultados almejados.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para que o administrador financeiro consiga atingir seus objetivos, um planejamento financeiro é essencial como ponto de partida para orientá-lo. O planejamento financeiro é um procedimento necessário para qualquer empresa, onde norteia, controla e coordena toda e qualquer ação na busca dos objetivos (GITMAN, 2004).

Ross *et al* (2013, p. 93) afirmam que “o planejamento financeiro estabelece orientações para a mudança e o crescimento de uma empresa” e que “o planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros devem ser alcançados”. Ou seja, o planejamento financeiro mapeará como se alcançará as metas planejadas para o futuro.

O planejamento financeiro fornecerá informações que auxiliarão no acompanhamento prévio quanto ao desenvolvimento da organização, além de contribuir significativamente para a sustentação financeira da empresa. Lucion (2005, p.145) afirma que “o planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão”, ou seja, planejar dará uma maior segurança ao gestor quanto às decisões rápidas que deverá tomar em momentos de incertezas. Para Lemes (2002, p. 243),

“O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.”

Nota-se que o planejamento financeiro é fator básico para o desenvolvimento organizacional levando ao alcance dos objetivos traçados por meio de um controle financeiro estabelecido. É importante destacar também que o planejamento financeiro poderá ser executado de duas formas no que diz respeito ao tempo, de curto ou longo prazo, segundo Gitman (2001, p. 434) afirma que “o processo de planejamento financeiro começa com planos financeiros em longo prazo ou estratégicos, que por sua vez guiam a formulação de planos e orçamentos em curto prazo ou operacionais”. O planejamento financeiro em curto prazo é executado de forma mais detalhada, analisando as entradas e saídas de caixa, já em longo prazo é mais visualizado planos de lucros anuais e sistema orçamentário (MARQUES, 2009). Marques (2009, p. 6) ainda ratifica que:

O planejamento financeiro em longo prazo busca identificar antecipadamente o impacto da implementação de ações projetadas sobre a situação financeira da empresa, indicando ao gestor se haverá excesso ou insuficiência de recursos financeiros. O planejamento financeiro ao curto prazo reflete a preocupação de estimar detalhadamente as entradas e saídas de dinheiro geradas pela própria atividade da empresa.

Diante disto, planejar é um processo que demanda tempo e conhecimento e, atualmente, o que está sendo identificado em muitas empresas, pequenas e médias, é a ausência de planejamento financeiro, principalmente a curto prazo, onde se tem uma visão diária de toda movimentação do caixa e se a empresa tem pelo menos o mínimo para honrar seus compromissos. Como afirma Cardeal (2006) para o planejamento financeiro é necessário atributos como conhecimento, tempo, instrumentos e sistemas que possam acompanhar as finanças, e que pequenas empresas estão falhando ao não prover a gestão de uma área tão essencial para o desenvolvimento da organização.

De acordo com uma pesquisa realizada na Paraíba pelo SEBRAE (2005), com micro e pequenas empresas, algumas razões para o fechamento das empresas foi em primeiro lugar as falhas gerenciais com 83%, onde a falta de capital de giro e os problemas financeiros ocuparam destaque com 50% e 33% respectivamente, ou seja, a falta de conhecimento e de gestão na área das finanças acaba pondo em risco a sobrevivência da empresa.

Ross et al (2000, p. 409) corroboram afirmando que “a falta de recursos financeiros adequados a curto prazo é uma das razões frequentemente citadas para a falência das empresas menores”. Assim fica evidente a importância de um planejamento financeiro, principalmente nas pequenas e médias empresas, onde a organização de dados e informações financeiras não são bem estruturadas, acarretando problemas dentro do negócio.

## 2.3 GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

“A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa” (LIZ, 2009). Em uma pesquisa realizada com micros e pequenas empresas pelo SEBRAE (2007), foi detectado que a demanda por assessoria nas áreas financeiras e de organização empresarial foram as mais assinaladas como úteis para enfrentar as dificuldades das empresas, como mostra a figura 1 abaixo:

Figura 1. Tipos De Assessoria Úteis Para Enfrentar As Dificuldades Das Empresas.

%	2000/2002	2003	2004	2005
Área financeira	8,4	17 17	15 14	15 16
Área de organização empresarial		12 13	13 14	13 15
Conhecimento na área	3,4	7 8	10 7	11 10
Incentivo financeiro (capital de giro)	13,3	9 13	11 13	8 4
Treinamento profissionalizante/ capacitação de mão-de-obra		8 5	9 6	9 4
Área de marketing		7 6	6 6	7 7
Empréstimo/linha de crédito a juros baixos	6,9	6 9	7 8	5 4
Área administrativa	3,9	5 7	7 3	7 12
Área contábil	3,9	5 2	4 4	6 1
Área de vendas		5 5	5 6	5 5
Orientação empresarial do Sebrae	18,2	5 2	5 4	3 3
Baixar impostos	3,4	3 3	2 1	3 2
Incentivos governamentais	5,4	1 0	2 0	1 0
Linha de crédito	8,9			
Outras respostas		1 1	0	0 0
Nenhuma		11 10	9 14	10 10
NS/NR		21 16	18 21	20 19
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1052	6726
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	180	127	446

Fonte: SEBRAE (2007)

Segundo Santos, Ferreira e Faria (2009, p. 02), “geralmente, as micro e pequenas empresas (MPEs) são atrativas do ponto de vista de rentabilidade, mas, devido às deficiências na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez”, e ainda ressaltam que muitas empresas não fazem uso de boas práticas financeiras, notando-se a ausência de instrumentos de controle, o que acaba limitando uma gestão financeira adequada. As empresas, em especial as micros e pequenas, não têm muita preocupação quanto ao gerenciamento das finanças, deixando muitas vezes essa tarefa apenas ao contador, o que acaba gerando falhas no momento de uma tomada de decisão, onde o gestor necessitava de um conhecimento nessa área.

Para uma gestão financeira eficiente é fundamental que o gestor tenha uma base sobre conceitos de finanças, e ao mesmo tempo tenha também instrumentos que auxiliem na análise financeira do negócio, onde obterá informações relevantes sobre o desempenho financeiro da empresa. À medida, que as decisões forem tomadas baseadas em um planejamento financeiro adequado com informações seguras a empresa manterá sua saúde financeira e prosperará cada dia mais.

Em um estudo sobre as práticas de gestão financeira realizado por Azevedo e Leone (2011) com 14 empresas, no Estado do Rio Grande do Norte, foi identificado que, em relação ao uso de ferramentas de gestão financeira, a maioria conduz as finanças da organização de

modo empírico, não utilizando instrumentos que acompanham e controlam fluxo de caixa diários e nem realizam com frequência uma análise financeira do negócio, o que acaba comprometendo sua sobrevivência.

Tendo em vista a importância do aprimoramento da gestão financeira por meio do uso de ferramentas de controles financeiros, é essencial que o gestor conheça e utilize-as, como confirma Cardeal (2006, p. 16) “conhecer as ferramentas e administrar eficazmente o caixa é diferencial de sucesso”. Por isso, a saúde financeira da empresa dependerá de controles financeiros como gestão de caixa, fluxos de caixa, controles de contas a receber e a pagar, gestão do capital de giro, entre outros.

## 2.4 INSTRUMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO FINANCEIRA

### 2.4.1 Administração de Caixa

Para toda e qualquer empresa é necessário ter recursos disponíveis em caixa para a continuidade das atividades da empresa e, a fim de se precaver de uma saída inesperada de caixa. De acordo com Assaf Neto e Lima (2014, p. 668) “a administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades de uma empresa”. Hoji (2012) explicita também a importância de se manter um saldo mínimo de recursos como forma de segurança, visto as oscilações dos fluxos de recebimentos e pagamentos, e mais principalmente nos recebimentos que caso não se realizassem, geraria problemas de insolvência.

Nesse mesmo sentido Cardeal (2006, p.26) enfatiza que “os recursos disponíveis em caixa são responsáveis pela continuidade e conclusão do ciclo de produção da empresa e, para que estes recursos existam à medida das necessidades, a empresa precisa definir sua política de administração do curto prazo”. Para Gitman (1997, p.590), “orçamento de caixa permite a empresa prever as necessidades de caixa da empresa a curto prazo, geralmente no período de um ano, subdividido em intervalos mensais”. Diante disto, verifica-se a importância da administração do caixa que proporcionará ao gestor uma sincronização dos fluxos de pagamentos e recebimentos e quanto restará de saldo no caixa para a manutenção das atividades da empresa.

Portanto, além de fornecer uma visão completa de toda entrada e saída de recursos, a administração de caixa auxiliará a empresa no sentido de saber a origem e o destino de todo o

dinheiro movimentado no dia. Esse controle proporcionará informações seguras e auxiliará também na formação do fluxo de caixa.

## 2.4.2 Fluxo de Caixa

Assim como o orçamento de caixa é fundamental para um controle financeiro adequado, o fluxo de caixa também será uma ferramenta que proporcionará uma análise mais detalhada, trazendo informações para uma tomada de decisão correta de acordo com as estratégias definidas pela empresa (SOUZA, 2013). De acordo com Silva (2009),

O fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas, os custos e os investimentos, considerando determinado período projetado. Pode-se também dizer que consiste numa representação gráfica (planilha) e cronológica de entradas (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos monetários, permitindo às empresas executar todas as suas programações financeiras e operacionais, projetadas para um certo período, que pode ser diário, semanal, quinzenal, mensal, anual ou qualquer outro referencial de tempo, dependendo da necessidade de cada empresa.

O fluxo de caixa estabelecerá um controle financeiro organizado, proporcionando ao gestor uma melhor compreensão referente as movimentações de entrada e saída de caixa. Ainda segundo Silva (2009) através desses registros de fluxo de caixa poderá ser identificado e gerenciado eventuais sobras e escassez de caixa, permitindo ao gestor uma tomada de decisão segura em relação à saúde financeira da empresa.

De acordo com o SEBRAE (2017), o fluxo de caixa “é um poderoso instrumento gerencial na antecipação de problemas de liquidez e endividamento, sintomático de rentabilidade, lucratividade e eficácia empresarial”. Cardeal (2009, p. 50) também confirma a importância do fluxo de caixa afirmando que “através do fluxo de caixa a empresa consegue visualizar e projetar suas necessidades, acompanhando diariamente sua operação”. De acordo com Lima (2014, p. 15), o fluxo de caixa permite:

- Planejar e controlar as saídas de caixa num tempo determinado;
- Auxiliar na tomada de decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro na empresa; verificar se os recursos financeiros são suficientes para tocar o negócio em um determinado período ou se há necessidade de obtenção de capital de giro;
- Planejar melhores políticas de prazos de pagamentos e recebimentos;
- Avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos.

O fluxo de caixa é como um retrato da saúde financeira da empresa, onde apresenta a real situação das finanças em um determinado período, e a partir desse retrato que o gestor poderá realizar uma análise a fim de constatar o resultado apontado (LIMA, 2014). Para a

elaboração de fluxo de caixa, Dettruz (2011, p. 15) informa que são necessárias as seguintes informações:

- a) Projeção de vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) Estimativas das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) Levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) Determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho e organização da empresa e ramo de atividade;
- e) Orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

Com relação à periodicidade do lançamento de movimentos, Oliveira (2013, p. 58) informa que:

No caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro. Ressaltamos que, quando falamos num período de quatro a seis meses, significa que, ao final de cada mês, projetam-se novamente os períodos seguintes, de modo que sempre teremos informações para um horizonte de quatro a seis meses.

Para que um fluxo de caixa seja implantado com eficiência, é fundamental que seja tomado como uma rotina na empresa, com lançamentos diariamente, e seja acompanhado cada item que o compõe a fim de se ter uma visão holística de todo o processo, gerando subsídios para uma análise mais detalhada do desempenho financeiro da organização.

### 2.4.3 Controle de Custos e Despesas

Atualmente, muitos gestores ainda não sabem diferenciar o que é custo e despesa, que apesar de serem gastos, são dois componentes distintos. Assaf Neto (2008, p. 286) afirma que “é importante a relação que se faz entre os custos e despesas operacionais com o volume de atividades da empresa dentro de uma unidade de tempo.

De acordo com o Sebrae/PR (2008) os custos “são todos os gastos relacionados a um produto até deixá-lo em condições de vender. Ou seja: tudo aquilo que é utilizado para produzir um bem ou serviço ou adquirir um bem para ser vendido” e despesas “são todos os gastos que não estão relacionados diretamente com o produto/serviço, mas são necessários para atender a estrutura da sua empresa, ou seja, são gastos para “tocar a empresa adiante”.

Diante disto, fica claro que o custo está diretamente ligado ao produto ou serviço, ou seja, varia conforme o volume de venda do produto/serviço e a despesa é mais fixa, independe do volume de venda do produto/serviço. Sabendo desta diferença, a organização terá mais uma orientação para avaliar o desempenho das finanças e estabelecer algumas metas de redução de gastos.

#### 2.4.4 Gestão do Capital de Giro

Para Hoji (2012, p. 107):

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

O conhecimento dos indicadores de giro é muito importante para as finanças empresariais, independente do tamanho da empresa, visto a identificação da geração de caixa e do desenvolvimento futuro da empresa (SOUZA, 2014). De acordo com Silva (2009, p. ) “uma administração inadequada do capital de giro gera sérios problemas financeiros, podendo ocasionar até a insolvência”. Para empresas que passam por momentos de sazonalidades o mesmo autor afirma que existe o chamado capital de giro variável ou sazonal que corresponde as necessidades adicionais e temporais de recursos que acontecem quando há demora nos recebimentos, vendas maiores em determinados meses do ano, entre outros motivos. Por isso a importância de manter um controle permanentemente do capital de giro a fim de manter a dinâmica do negócio.

#### 2.4.5 Margem de Contribuição

É importante conhecer o cálculo da margem de contribuição que auxiliará o gestor no conhecimento de quanto ficará de receita de determinado à venda de produto ou serviço depois de retirados seus custos e despesas. De acordo com Assaf Neto e Lima (2016, p. 126),

A Margem de Contribuição é a diferença entre as receitas operacionais de vendas e os custos (e despesas) variáveis incorridos no período. Pode ser entendida, ainda, como a sobra do resultado entre vendas e custos variáveis que irá contribuir, após a remuneração dos custos fixos, para a formação do lucro total da empresa.



Ainda, segundo Martins (2003), a margem de contribuição definida como a diferença entre a receita e soma de custos e despesas variáveis, mostrará de forma mais fácil como cada produto contribuirá para o lucro real depois de abatido os gastos fixos. O Sebrae (2016) afirma que conhecer a margem de contribuição das vendas é fundamental, mas principalmente, para saber previamente o preço de venda de produto ou serviços, auxiliando no planejamento e na tomada de decisões.

#### 2.4.6 Ponto de Equilíbrio

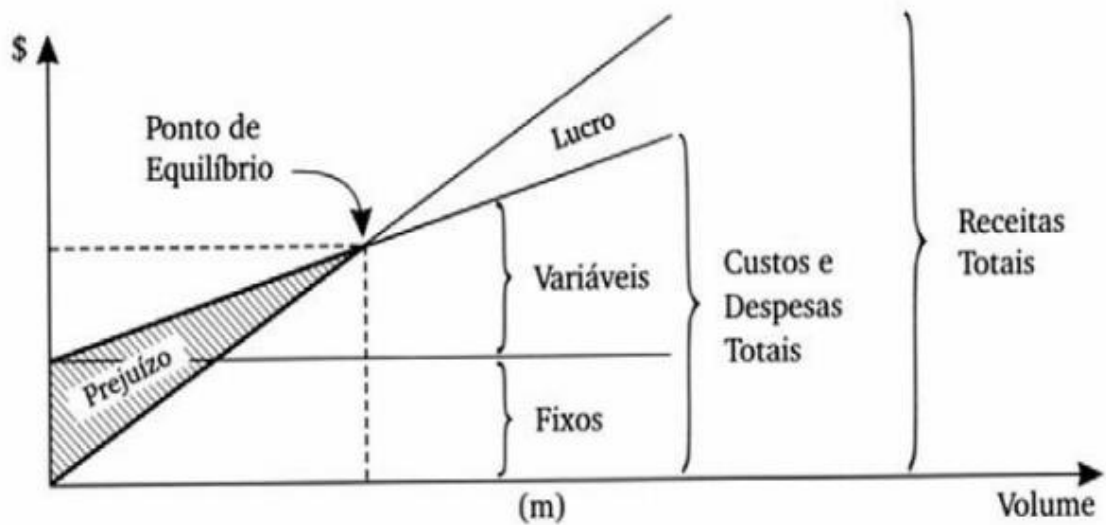
Mais uma ferramenta de suporte às necessidades de informação é o ponto de equilíbrio. Silva (2009) ressalta a importância que toda empresa necessita para conhecer seu ponto de equilíbrio, pois o mesmo indica o faturamento mínimo que a empresa deve operar. Ou seja, esta ferramenta atua como um subsídio mostrando a partir de que ponto a empresa começará a ter lucros. De acordo com o Sebrae/PR (2008, p, 48),

Com o cálculo do Ponto de Equilíbrio, o empresário poderá saber qual a situação real de sua empresa, ou seja, se o que ela está vendendo é suficiente para, pelo menos, pagar todas as despesas e dessa forma não ter prejuízo. Conhecendo essa informação, poderá optar por, por exemplo, fazer promoções para aumentar as vendas ou reduzir suas despesas para que chegue ao Ponto de Equilíbrio.

O cálculo do ponto de equilíbrio além de apresentar quanto terá que faturar para o pagamento dos custos e despesas, auxiliará também em um processo de reflexão e planejamento sobre suas receitas, preços de vendas e até mesmo investimentos em qualquer setor da empresa (GUIMARÃES NETO, 2012).

A seguir temos uma representação gráfica do ponto de equilíbrio, onde Martins (2003, p. 186) explica “até esse ponto, a empresa está tendo mais Custos e Despesas do que Receitas, encontrando-se, por isso, na faixa do Prejuízo; acima, entra na faixa do Lucro. Esse ponto é definido tanto em unidades (volume) quanto em reais”.

Figura 2. Representação do Ponto de Equilíbrio



Fonte: Martins (2003).

Assim fica evidenciado que a empresa obterá seu ponto de equilíbrio quando suas receitas totais se igualarem a seus custos e despesas totais (MARTINS, 2003). A partir deste instrumento será possível definir metas tanto para as receitas como para os custos/despesas da empresa e ainda auxiliará no conhecimento de quanto será preciso vender para cobrir os custos/despesas. Conforme apresentado nos parágrafos anteriores, foram expostos os tópicos necessários para o presente estudo. No próximo capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos para este trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão abordados os métodos que foram aplicados na pesquisa pertinente ao levantamento dos dados necessários para o alcance dos objetivos desse projeto. Gil (2008, p. 8) define método científico como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa apresentada adota os dois tipos de abordagem: qualitativo e quantitativo. Para Demo (2012, p. 8) “todo fenômeno qualitativo é dotado também e naturalmente de faces quantitativas e vice-versa.” Quanto à pesquisa qualitativa Marconi e Lakatos (2017, p.32) afirma que “o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”. Ou seja, através da abordagem qualitativa é considerada o caráter interpretativo dos dados levantados, buscando identificar e analisar de forma particular o comportamento de uma determinada situação. E quanto à pesquisa quantitativa, Fonseca (2002, p. 22) afirma que “pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.”. Assim a pesquisa quantitativa utiliza mais de análise de dados, quantificando as informações coletadas durante a pesquisa.

Desta forma, como será certificado no transcorrer deste estudo, por meio do diagnóstico financeiro realizado na academia de ginástica no município de Mari-PB, buscase-á identificar como está sendo gerenciado o controle financeiro da organização, tanto através de entrevistas como também com a utilização de planilhas financeiras, identificando os pontos fracos e propondo soluções para os problemas detectados.

#### 3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Para Gil (2008, p. 28) as pesquisas explicativas “são aquelas pesquisas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.” Assim, busca compreender as causas e os efeitos de um determinado fenômeno, explicando o que está acontecendo. E, o presente estudo tem também caráter descritivo, onde o mesmo autor aponta que “algumas pesquisas descritivas

vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa”. Portanto, o objetivo desta pesquisa foi realizar um diagnóstico financeiro a fim de verificar como se encontra o setor financeiro da academia de ginástica Espaço Livre e propor melhorias para este setor.

### 3.3 SUJEITO DA PESQUISA

A amostra que participou dessa pesquisa de campo é composta pela proprietária da academia de ginástica e a assistente financeira, onde foram entrevistadas a fim de se obter as informações necessárias para pesquisa.

### 3.4 NÍVEL DA ANÁLISE

Sendo o objetivo geral desta pesquisa analisar o comportamento da gestão financeira da academia de ginástica Espaço Livre, na cidade de Mari/PB, o nível da análise foi o individual, sendo assim com a proprietária do negócio.

### 3.5 ESTRATÉGIAS PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo como principal finalidade o alcance dos objetivos definidos nesta pesquisa, os procedimentos que foram adotados são os seguintes.

#### 3.5.1 Estudo de Caso como Metodologia de Pesquisa

Segundo Yin (2001, p. 32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso permite ao pesquisador utilizar de variadas técnicas, como afirma Yin (2001, p. 27) “... o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional”. Neste mesmo sentido Gil (2002,

p. 140) corrobora afirmando que “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”.

De acordo com Martins (2008), em um estudo de caso durante todo o decorrer da pesquisa as análises e as reflexões são a base, principalmente no momento do levantamento de dados, informações e evidências em que podem ser propostos algumas alterações ou correções naquele estudo. Ainda de acordo com Yin (2001, p. 112) “Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. A entrevista além de proporcionar um contato mais direto, permite um conhecimento mais completo acerca dos dados coletados.

E, além da entrevista, a análise de documentos também complementa num sentido de se apurar mais detalhes do objeto estudado, como afirma Godoy (1995, p. 67) “vale a pena ressaltar, mais uma vez, que a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes”. Martins (2008, p. 10) ainda destaca que,

Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. O trabalho de campo – estudo do caso – deverá ser precedido por um detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias do caso. Incluirá a construção de um protocolo de aproximação com o caso e de todas as ações que serão desenvolvidas até se concluir o relatório do estudo.

Assim, a metodologia utilizada na presente pesquisa foi de natureza explicativa e descritiva, com um conjunto delimitado por parte do sujeito da pesquisa que é a gestora, proprietária da academia de ginástica Espaço Livre, e a assistente financeira. Para a realização da pesquisa, foi necessário utilizar como instrumento, além da entrevista, análises de documentos, onde as informações coletadas foram examinadas de forma qualitativa e quantitativa.

### 3.5.2 Procedimentos da Pesquisa

O trabalho foi dividido em duas partes com a coleta de dados passados e entrevista para analisar como está a saúde financeira da academia. Dessa forma, primeiramente desenvolveu a realização da entrevista. A entrevista foi de forma semi-estruturada com questões abertas o que possibilitou identificar como era o planejamento e controle da área

financeira da academia, com riquezas de detalhes nas informações, o que gerou uma proximidade com a real situação da empresa.

No segundo passo foi o conhecimento das receitas através do sistema da academia e as despesas através de dados coletados com o auxílio da gestora, uma vez que as despesas não eram registradas nas planilhas do sistema. Esses dados foram organizados em uma planilha *Excel* disponibilizado no *site* do Sebrae de fácil acesso e manejo que foi usada durante a pesquisa e que ficará à disposição da academia para manter o uso caso desejar. No final do trabalho, foi apresentado algumas propostas para o melhoramento da saúde financeira da academia de ginástica.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, será exposto um cenário geral da academia de ginástica Espaço Livre, bem como o diagnóstico no setor financeiro da empresa a partir da entrevista realizada com a proprietária, estudo de documentos disponibilizados pela empresa e a utilização de planilhas para estruturar alguns dados coletados que auxiliarão na compreensão da pesquisa e uma posterior proposição de melhorias nas possíveis falhas detectadas neste setor.

### **4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REFERENTE AO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA)**

A empresa em análise é uma academia de ginástica exclusiva para o gênero feminino, localizada na cidade de Mari-PB. Iniciou suas operações em 04 de abril de 2013 apenas com duas modalidades de ginástica, a aeróbica e a dança, em espaço simples e limitado ao lado da casa da proprietária. No decorrer dos anos, o número de alunas atingiu patamares que levaram à necessidade de adequação e majoração do espaço, oferta de maior conforto, bem como novas possibilidades de atividades. Atualmente as instalações estão em um prédio com dois andares e oferece expressiva variedade de maquinários e novas modalidades, tais como balé, hidroginástica e musculação, funcionando nos três turnos. Tem como missão definida: “Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das alunas, através de variadas modalidades de atividades físicas” e a visão “Ser referência em academia de ginástica exclusiva para mulheres”.

A proprietária e fundadora da academia é graduada em Educação Física e atualmente a empresa está enquadrada como MEI – Microempreendedor Individual, tendo como nome fantasia Espaço Livre Academia e com o objetivo principal a prestação de serviços na área de atividades físicas, com diversas modalidades e já possui seu nome consolidado como academia de ginástica só para mulheres, na cidade de Mari/PB.

#### **4.1.2 Estrutura Organizacional**

A empresa, atualmente, não possui uma estrutura organizacional formalizada, apenas tem a proprietária como gestora geral e professora responsável pela aeróbica, uma assistente

financeira e três professores responsáveis pelas modalidades de dança, musculação e balé. A tomada de decisão é tida de forma descentralizada, onde é dispersada com todos os funcionários que fazem parte da academia, de forma que são acatadas todas as opiniões que visem o melhoramento da empresa.

#### 4.1.3 Serviços Oferecidos

Conforme a figura 3, as modalidades oferecidas pela academia de ginástica são:

Figura 3. Serviços Oferecidos

<b>Modalidade</b>	<b>Dias e horários</b>
<b>Aeróbica</b>	Todos os dias/ Das 17:00 às 18:00
<b>Balé</b>	Sábado/ Das 08:30 às 11 horas
<b>Dança</b>	Segunda, quarta e sexta/ Das 18:00 às 19:00
<b>Hidroginástica</b>	Terças e quintas/ Das 15:30 às 16:30
<b>Musculação</b>	Todos os dias/ Das 06:00 às 20:00

Fonte: Elaborador pelo Autor (2018)

#### 4.1.4 Mercado

A academia em análise, apresenta um diferencial competitivo, atendendo a um público específico (mulheres), sendo a única academia na cidade de Mari exclusiva para o público feminino, o que gera uma melhor qualidade nos serviços prestados, além de cada dia mais estar buscando variedades tanto em equipamentos quanto em modalidades, a fim de satisfazer sua clientela.

#### 4.1.5 Administrativo-Financeiro

A academia possui uma funcionária responsável pela parte financeira da empresa que trabalha todos os dias, nos dois turnos manhã e tarde, e sua atividade diária é controlar o caixa, realizar matrículas, trancamentos de matrículas de alunas e receber as mensalidades das alunas, dando baixa no sistema utilizado pela empresa. E, a proprietária da academia assume tanto a parte financeira também como a parte administrativa, organizando horários e dias de



trabalho dos funcionários, decisões acerca da estrutura funcional e de serviços e a administração da academia como um todo.

## 4.2 RESULTADOS REFERENTES AO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO (VERIFICAR A SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL DA EMPRESA)

Através dos dados coletados na entrevista realizada com a gestora e sua assistente financeira e análise documental disponibilizada para a pesquisa, foi realizado um levantamento de como funciona a gestão financeira da academia. A entrevista foi dividida em duas categorias: planejamento e controle financeiros, visando conhecer o detalhamento gerencial deste setor.

### 4.2.1 Planejamento Financeiro

Ao ser indagada sobre a existência de um planejamento financeiro, a gestora relatou que isto é realizado de forma simplista, ou seja, apenas com registro de receitas e despesas para a programação de curto prazo, não tendo uma definição de metas para se alcançar a longo prazo. Além disso, não é definido um período para este levantamento ocorrer, acontecendo apenas quando se percebe que a academia está com dificuldade de quitar até custos elementares. Logo, sem este planejamento adequado precaviam-se as condições de uma tomada de decisão segura, justamente o oposto do que preconiza Lemes (2002) que enfatiza que o planejamento financeiro servirá como um aporte, principalmente, quando se estiver enfrentando situações de incertezas, com decisões que já foram analisadas com bastante antecedência o que trará segurança no momento das decisões. É necessário que haja inicialmente um planejamento de longo prazo com estabelecimento de estratégias para assim chegar a um planejamento financeiro de curto prazo mais detalhado em relação ao orçamento, conforme Gitman (2001).

No tocante à administração do caixa, a gestora informou que são realizados diariamente um acompanhamento, feito ao final do expediente, mas geralmente no final e início de mês que é o período de pagamento das mensalidades das alunas. A assistente financeira, responsável pelo caixa, mostra através do sistema de controle que a academia possui, a quantia que foi recebida e se foi retirado algum valor daquele dinheiro em caixa, a assistente,

anota em um caderno e neste momento de conferência do caixa, mostra a gestora e verifica se há algum erro de registro ou alguma diferença de recurso. E no caixa sempre é deixado um valor, porém de forma aleatório para quando houver uma necessidade. Assim, percebe-se que há um acompanhamento diário do caixa, procedimento indispensável para se ter uma base da administração de caixa e se os recursos que entram possibilitam uma liquidez imediata de alguns compromissos, como assinalam Assaf Neto e Lima (2014) que a administração de caixa proporciona uma liquidez rápida para os pagamentos das obrigações da empresa.

Em relação à identificação dos períodos que mais ocorre oscilações na quantidade de matrículas ativas na academia, a gestora relatou que por ser um segmento de mercado onde ocorre muita sazonalidade, já se tem uma noção devido ao tempo de negócio, sendo geralmente nos meses de inverno o período que mais ocorria desistência das alunas, ou seja, esta análise é feita através de um conhecimento empírico, sendo identificado a ausência de um conhecimento baseado em dados.

Quanto questionada sobre o conhecimento do ponto de equilíbrio da academia, a gestora informou que não detém um conhecimento aprofundado sobre finanças, sabendo apenas do básico, e que a academia sempre busca inovação para atrair cada vez mais clientes e atualmente só é verificado se a quantidade de alunas ativas na academia dá para quitar os custos e sobrar um lucro para a empresa, ou seja, neste quesito a academia apresenta uma situação problemática, pelo fato do não conhecimento do ponto de equilíbrio da empresa, que é fundamental para saber o mínimo de faturamento que a empresa precisa operar, conforme Silva (2009).

Em relação ao quanto cada modalidade de ginástica contribui para o faturamento da empresa, a gestora relatou que nunca realizou precisamente este cálculo, tendo em vista o conhecimento fragilizado em relação a finanças. E quando perguntado como era então formado o preço de venda das modalidades, visto que não sabia o quanto cada modalidade deixava para o faturamento da empresa, a mesma informou que o preço de venda sempre foi baseado no mercado local, de acordo com o poder aquisitivo da população e não de acordo com os custos que cada modalidade tem. Martins (2003) destaca a importância de conhecer que o cálculo da margem de contribuição auxiliará na identificação de qual produto trará uma maior rentabilidade.

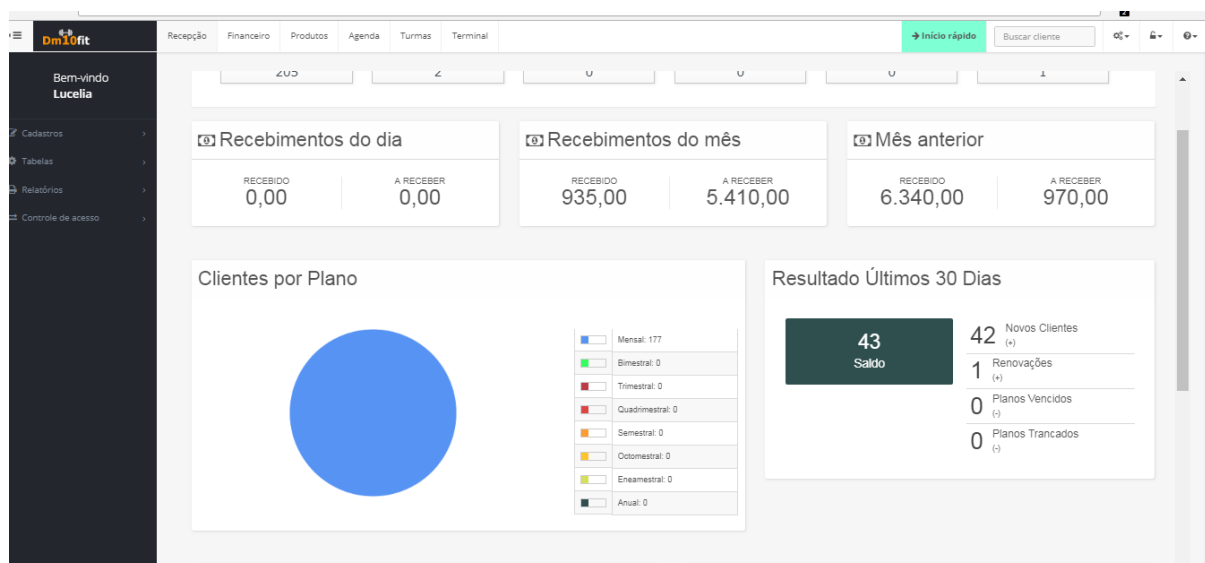
No aspecto relacionado à gestão do capital de giro da empresa foi detectado um grande problema que a gestora apresentou que por mais que a mesma acompanhe o caixa diariamente, atualmente o capital de giro que se tem só dá para pagar o mês a mês, se necessitar de uma reforma ou um novo maquinário a empresa vai direto ao banco realizar

empréstimos. A mesma afirmou que está tentando há alguns meses se reorganizar para deixar um valor mensal para futuras necessidades para a reposição de máquinas ou alguma reforma na academia. Dessa forma, a empresa possui uma gestão de capital de giro, porém de forma limitada, tendo apenas o básico para a academia funcionar, necessitando urgente de um melhor planejamento do capital de giro. Silva (2009) corrobora afirmando que uma ineficiência no gerenciamento do capital do giro da empresa acaba levando a mesma a uma situação de insolvência.

#### 4.2.2 Controle Financeiro

Em relação a utilização de um sistema na empresa, a gestora respondeu que já está no mercado há cinco anos, porém só veio implantar um sistema de controle há uns 10 meses, quando percebeu que muitas alunas estavam frequentando a academia, porém não estava pagando conforme o estabelecido, o que acabou gerando uma grande inadimplência. Todo controle, antes do sistema, era realizado com anotações em um caderno exclusivo para esse fim. Dessa forma, percebeu-se a necessidade urgente da implantação de um software que auxiliasse nesse controle. A partir daí, foi implantado o sistema DM10FIT, que controla toda a movimentação de alunas na academia, criação de treinos e a questão dos recebimentos diários e mensal. Atualmente, existe uma assistente que trabalha neste setor, e é a mesma que controla todo esse sistema, e a gestora apenas acompanha através de relatórios que o sistema gera. Pelo sistema, a assistente realiza a matrícula de uma aluna novata, com a inserção de todos os seus dados, e a como será a forma de pagamento. Atualmente, a empresa trabalha só com pagamentos à vista, e é fornecida duas opções de data de pagamento da mensalidade: início e final do mês, e todos os meses o sistema mostrará o determinado dia que a aluna escolheu para realizar o pagamento. Assim, a academia tem todo o gerenciamento de pagamento das alunas o que melhorou bastante no controle de contas a receber.

Figura 4. Tela Inicial do Sistema de Gestão Financeira da Academia



Fonte: Dados da Academia (2018)

Dentro do sistema, existe uma aba chamada de financeiro que dará acesso a lançamentos, controle de caixa e relatórios de variados tipos em relação a parte financeira da empresa. Cardeal (2006) confirma que é fundamental a utilização de ferramentas de controle para empresa ter sucesso. Quanto ao quesito, conhecimento dos custos da empresa, a gestora informou que conhece todos os custos da empresa, porém não utiliza planilha para registrar esses custos. Quando necessita realizar algum cálculo com esses dados, simplesmente é feito em um caderno. E, quando indagada sobre a diferenciação entre custos e despesas a mesma relatou que achava que custos e despesas eram as mesmas coisas. Assaf Neto (2008) alerta que é necessário saber a diferenciação entre custos e despesas, de acordo com o volume das atividades presentes na empresa.

No tocante a utilização da ferramenta fluxo de caixa para gerenciamento das finanças, a gestora mencionou que algumas vezes já montou um fluxo de caixa simples, antes do sistema, mas agora existe essa ferramenta no sistema da academia, porém não é alimentada nem pela assistente que trabalha no setor e nem pela gestora. A assistente financeira quando questionada por que não alimentava os fluxos de caixas disponíveis no sistema, a mesma ressaltou que a proprietária não designava essa alimentação nos fluxos de caixa, era mandado fazer somente o controle básico. A gestora explica que reconhece a importância dessa ferramenta de fluxo de caixa, porém necessita aprender a manusear mais no sistema para então utilizar essa parte de planilhas, que o mesmo oferece. Silva (2009) destaca o fluxo de caixa como o instrumento mais primordial dentro de um controle financeiro, visto que o

mesmo vai estabelecer uma visão geral das receitas, das saídas, dos custos, permitindo toda uma programação das finanças das empresas.

Quanto ao controle da Inadimplência, a gestora declarou que antes do sistema que a academia implantou, a inadimplência era muito alta, visto que a proprietária não tinha uma presença diária no negócio e nem tinha um sistema que pudesse retratar quem não estava realizando o pagamento, sendo o registro feito em um caderno, e muitas vezes recebia e se deixava para registrar posteriormente, o que acabava caindo no esquecimento, tinha alunas que passava mais de um mês sem pagar e continuava usufruindo dos serviços da academia, foi quando a empresa começou a passar por muitas dificuldades financeiras e notou a necessidade urgente de um sistema. Agora, após a implantação do sistema, a inadimplência ficou baixíssima, porque quando a aluna realiza a matrícula, já é fornecida a escolha de duas datas para o pagamento, e no sistema é cadastrado essa data. Quando chega o dia determinado, o sistema mostra que a aluna está em aberto e é dado até cinco dias de carência para a efetivação do pagamento, assim quando a aluna realiza o pagamento é dado baixa no sistema gerando um recibo de pagamento ficando uma via com o cliente e outra com a assistente financeira, e caso não acha o pagamento dentro do programado, a empresa utiliza uma mensagem de alerta através do uso de uma mensagem via *WhatsApp*, do celular da empresa, a fim de negociar o pagamento o mais rápido possível. Assim, conseguiu efetivamente controlar quem está ativo na academia e realizando o pagamento conforme o estabelecido.

### 4.3 RESULTADOS REFERENTES AO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO (LEVANTAR, ANALISAR E ORGANIZAR OS DADOS FINANCEIROS DA EMPRESA).

#### 4.3.1. Cálculo Do Fluxo De Caixa

Através dos dados coletados no sistema da academia, com o auxílio da gestora e da assistente financeira, foi possível realizar um levantamento das entradas e saídas dos meses de novembro e dezembro de 2017 e janeiro a abril de 2018, onde foi construído, em uma planilha de *Excel*, o fluxo de caixa para se ter uma base de como está a situação financeira através da análise desses números. Optou-se por trabalhar com o período de novembro de 2017 a abril de 2018, em virtude de se ter dados mais seguros, visto que antes disso os dados não estavam confiáveis devido a fragilidade nos registros. Abaixo, na Figura 5 é demonstrada a compilação

das receitas, ou seja, as entradas, e subtraído todas despesas de cada mês, formando o fluxo de caixa.

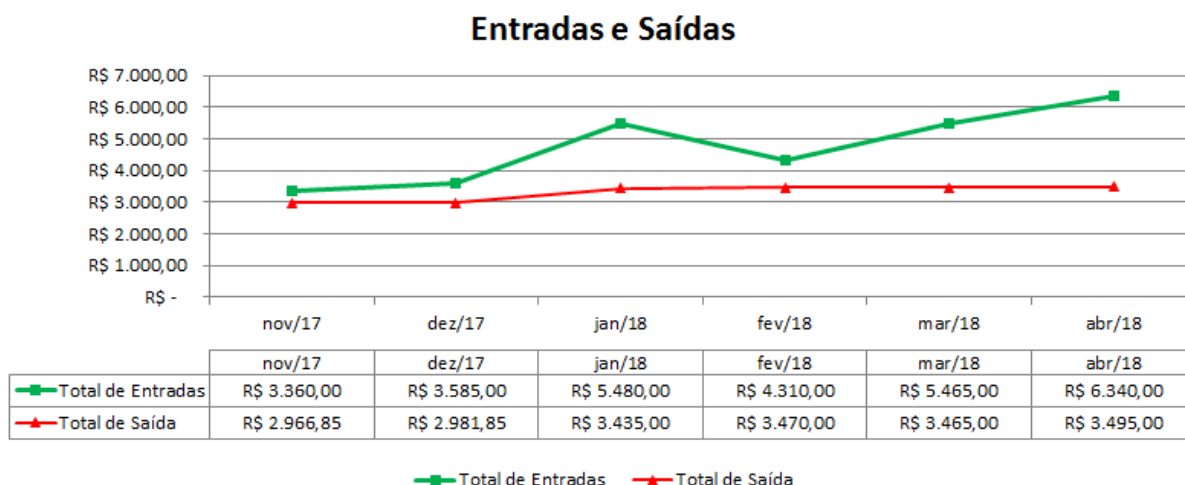
Figura 5. Fluxo de Caixa

<b>EMPRESA:</b>	<b>ESPAÇO LIVRE ACADEMIA</b>					
<b>MÊS/ANO</b>	<b>nov/17</b>	<b>dez/17</b>	<b>jan/18</b>	<b>fev/18</b>	<b>mar/18</b>	<b>abr/18</b>
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
<b>Saldo Inicial do Caixa</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 393,15</b>	<b>R\$ 996,30</b>	<b>R\$ 3.041,30</b>	<b>R\$ 3.881,30</b>	<b>R\$ 5.881,30</b>
Dinheiro	R\$ 3.360,00	R\$ 3.585,00	R\$ 5.480,00	R\$ 4.310,00	R\$ 5.465,00	R\$ 6.340,00
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 3.360,00</b>	<b>R\$ 3.585,00</b>	<b>R\$ 5.480,00</b>	<b>R\$ 4.310,00</b>	<b>R\$ 5.465,00</b>	<b>R\$ 6.340,00</b>
Salários de Funcionários	R\$ 2.070,00	R\$ 2.070,00	R\$ 2.360,00	R\$ 2.360,00	R\$ 2.360,00	R\$ 2.360,00
Água	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Energia	R\$ 85,00	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$ 155,00	R\$ 150,00	R\$ 180,00
Segurança	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Limpeza	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Sistema	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Internet	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Imposto	R\$ 51,85	R\$ 51,85	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00	R\$ 55,00
Propaganda	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Aluguel da Piscina	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
<b>Total de Saída</b>	<b>R\$ 2.966,85</b>	<b>R\$ 2.981,85</b>	<b>R\$ 3.435,00</b>	<b>R\$ 3.470,00</b>	<b>R\$ 3.465,00</b>	<b>R\$ 3.495,00</b>
<b>Saldo Operacional (Entradas - Saídas)</b>	<b>R\$ 393,15</b>	<b>R\$ 603,15</b>	<b>R\$ 2.045,00</b>	<b>R\$ 840,00</b>	<b>R\$ 2.000,00</b>	<b>R\$ 2.845,00</b>
<b>Saldo Acumulado (Saldo Operacional + Saldo Inicial)</b>	<b>R\$ 393,15</b>	<b>R\$ 996,30</b>	<b>R\$ 3.041,30</b>	<b>R\$ 3.881,30</b>	<b>R\$ 5.881,30</b>	<b>R\$ 8.726,30</b>

Fonte: Dados Coletados na Pesquisa (2018)

Para uma melhor visualização e entendimento do comportamento das entradas e saídas dos seis meses analisados, tem-se a figura 6 abaixo.

Figura 6. Total de Entradas e Saídas de Novembro de 2017 a abril de 2018



Fonte: Dados Coletados na Pesquisa (2018)

A entrada de dinheiro na academia, ou seja, a receita diz respeito aos valores pagos pelas alunas, a mensalidade referente a cada modalidade que usufrui. É notório que a entrada de dinheiro oscila muito de um mês para o outro devido a sazonalidade no número de matrículas e pelo fato de atualmente a academia trabalhar com duas datas de pagamentos, e como os prazos de vencimento nem sempre são cumpridos, acaba gerando um descontrole referente a entrada de cada mês. Mas em relação aos meses de novembro e dezembro a gestora da academia alegou que foram os meses mais difíceis devido ao alto número de alunas inadimplentes, só conseguindo a reorganização no início de janeiro de 2018, quando foi estabelecido um tempo de carência máximo para o pagamento da mensalidade. Dessa forma é fundamental o conhecimento das oscilações no número de alunas e matrículas, identificando quais meses são mais recorrentes essas quedas, podendo assim ter um planejamento e controle financeiro, buscando administrar melhor os seus recursos.

Em relação à saída de dinheiro, embora a gestora conhecesse todas as despesas, a mesma não realizava o registro mensal em alguma planilha. Os dados foram reunidos de acordo com alguns documentos e o que a gestora discorreu sobre os gastos. Nota-se que o maior gasto está relacionado a folha de pagamentos de funcionários e que o dispêndio de dinheiro com as despesas está mais referente a salário dos funcionários, água, limpeza,

*internet*, sistema, que são mais estáveis, o que permite uma facilidade no gerenciamento da mesma.

Analisando o saldo operacional, é possível identificar que a academia atualmente tem dinheiro disponível em caixa, onde os fluxos de caixa são positivos, porém é importante destacar que atualmente a gestora não definiu um valor de retirada de pró-labore e muitas vezes ela retira todo o saldo que ficou em caixa ou deixa um valor de forma aleatória, não definindo uma quantia fixa por mês para deixar como reserva de capital de giro para a empresa, o que pode acarretar uma eventual falta de caixa numa necessidade inesperada tendo que recorrer a empréstimos bancários. Conforme menciona Silva (2009), em negócios com sazonalidade o capital de giro sazonal é utilizado para as necessidades adicionais dos períodos que ocorrem essa baixa, por isso a importância de gerenciar esse planejamento e controle do capital de giro.

#### 4.3.2. Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Como a receita da academia está baseada no recebimento das mensalidades, para o cálculo do ponto de equilíbrio foi utilizado o *ticket* médio das alunas, que é a média dos valores das mensalidades recebidas pela empresa. A seguir receitas das vendas de todas as modalidades da academia.

Figura 7. Receitas das Vendas das Modalidades

Modalidades	Preço de Venda	Vendas mensais	Receita mensal
Aeróbica	R\$ 45,00	20	R\$ 900,00
<i>Ballet</i>	R\$ 45,00	25	R\$ 1.125,00
Dança	R\$ 40,00	6	R\$ 240,00
Hidroginástica	R\$ 50,00	8	R\$ 400,00
Musculação	R\$ 40,00	60	R\$ 2.400,00

Fonte: Dados Coletados da Pesquisa (2018)

Com a média ponderada das modalidades, calcularemos o *ticket* médio somando as receitas mensais e dividindo pelos números totais de alunos, o que chegaria a um valor de R\$



42,50 de *ticket* médio. A partir daí, para calcularmos o ponto de equilíbrio teremos que ter o valor total dos custos fixos da academia que estão expostos na figura 8.

Figura 8. Relação dos Custos Fixos da Academia

<b>Despesas Fixa</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Salários dos funcionários	R\$ 2.260,00
Taxa de propriedade (água e luz)	R\$ 200,00
<i>Internet</i>	R\$ 60,00
Segurança	R\$ 60,00
<i>Marketing</i>	R\$ 70,00
Limpeza	R\$ 300,00
Imposto	R\$ 55,00
Outros Custos	R\$ 350,00

Fonte: Dados Coletados da Pesquisa (2018)

Assim, calculamos o ponto de equilíbrio dividindo o total dos custos fixos pelo valor do *ticket* médio resultando em 79 alunas como a quantidade necessária para tornar as receitas iguais às despesas. Essa análise é importante, pois torna claro para a empresa qual o número mínimo de clientes hoje necessárias para cobrir todas as despesas operacionais da empresa. Guimarães Neto (2012) corrobora afirmando que além do ponto de equilíbrio mostrar o ponto mínimo de faturamento, auxiliará também no processo de planejamento sobre suas receitas.

#### 4.4 RESULTADOS REFERENTES AO QUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO (PROPOSTAS DE MELHORAMENTO PARA O CONTROLE FINANCEIRO).

A partir dos resultados alcançados com o diagnóstico, e diante da situação crítica do setor financeiro da academia de ginástica, com falhas no planejamento e controle, seguem algumas propostas que visam contribuir para o melhoramento e desenvolvimento da mesma.

Em relação ao planejamento financeiro, é necessário que a empresa estabeleça, inicialmente, um período semestral ou anual e determine metas para serem alcançadas e que esse planejamento seja conhecido e acompanhado por todos os funcionários que fazem parte

da empresa, a fim de que se tenha ações em conjunto. O planejamento financeiro estruturado servirá como um norte para se atingir os objetivos traçados, conforme Ross et al (2013).

É importante que a gestora busque realizar alguns cursos que proporcionem o conhecimento sobre finanças, visto o grande desconhecimento pela mesma, para que haja uma tomada de decisão baseadas em dados concretos, refletindo uma gestão segura. Como corroboram *Ross et al. (2013)* que o gestor necessita ter um conhecimento e discernimento sobre finanças, pelo fato de ser um tomador de decisões. E, que o funcionário que esteja exercendo alguma função no setor financeiro da empresa, também busque realizar cursos que auxiliem no conhecimento sobre finanças.

A empresa necessita de informações de quanto está saindo e quanto está entrando no caixa, de forma segura, e para isso a adoção da ferramenta fluxo de caixa é primordial para que tenha um acompanhamento detalhado das contas, de forma organizada. O fluxo de caixa possibilitará um planejamento prévio quanto aos meses que ocorrerá sazonalidade, terá uma visualização melhor dos custos que incorre na empresa, saberá se os recursos financeiros que a empresa está apurando será suficiente para saldar as dívidas, ou seja, terá uma visão sistêmica de como está caminhando a situação financeira do negócio. Assim, precisa-se de relatórios periódicos com todos os números registrados, e como a empresa já possui um *software*, que disponibiliza planilhas como a de fluxo de caixa, basta que seja alimentada da forma correta e organizada. Como menciona Souza (2013), o fluxo de caixa retrata a situação financeira de forma detalhada o que auxilia numa tomada de decisão de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa.

Recomenda-se, em relação ao conhecimento da margem de lucro, que a empresa inicie sempre uma análise dos custos no momento da precificação dos seus serviços prestados, visto que dessa forma estará abatendo os custos e identificando o quanto fica de lucro para a empresa.

É necessário que haja a definição de um pró-labore mensal, visto que a gestora trabalha na academia e necessita de um valor para retirar. Dessa forma, esse custo entraria no fluxo de caixa e depois de todos os cálculos teríamos um valor de quanto ficaria para investimentos.

Com base nas sugestões propostas, é notório que a empresa necessita de um planejamento e controle financeiro mais rigorosos para que os demais pontos fracos sejam minimizados e a academia se desenvolva cada dia mais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral diagnosticar a situação financeira da academia de ginástica Espaço Livre e propor ações para a melhoria da sua gestão. Para o primeiro objetivo específico, que tinha como alvo o entendimento do negócio e suas características pode-se verificar que é uma empresa recente no mercado, mas que já está sólida no mercado local da cidade de Mari, com a prestação de serviços relacionadas às atividades físicas, com um segmento de mercado exclusivo para o gênero feminino, e buscando ser diferencial, com o oferecimento de diversas modalidades de ginástica.

Na questão do segundo objetivo específico, que procurou levantar a situação financeira atual da empresa, foi identificado uma gestão financeira fragilizada, que enseja preocupação, com ausência de planejamento, controle e acompanhamento dos fluxos financeiros no dia a dia da empresa, onde foi percebido também muita deficiência no conhecimento sobre finanças, além de não utilizar ferramentas básicas de controle financeiro, acarretando numa desorganização do setor de finanças.

Em relação terceiro objetivo específico, procurou levantar, organizar e analisar alguns dados financeiros da empresa, com o fluxo de caixa e o cálculo do ponto de equilíbrio, onde ficou demonstrado através de números como estava a saúde financeira da academia durante seis meses e qual seria o ponto mínimo de clientes que a academia deveria ter para quitar seus custos e despesas.

No último objetivo específico, que buscou propor ações para a melhoria dos pontos fracos encontrados durante o diagnóstico, pode-se sugerir algumas medidas para o planejamento, para o gerenciamento das entradas e saídas de dinheiro e um controle mais organizado com ferramentas fundamentais como o fluxo de caixa. Portanto, a partir dos pontos negativos detectados foram propostas ações para o melhoramento da saúde financeira da academia.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda A. de. **Análise da Satisfação dos Clientes das Academias de Ginástica da Cidade de João Pessoa (PB)**. Disponível

em:<[http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_28.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao_28.pdf)>. Acesso em: 02 de abr. 2018.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativa e valor** . 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO; LIMA, Alexandre, GUAISTI, Fabiano. **Curso de administração financeira**. 3ª edição. Atlas, 01/2014. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 18 abr. 2018.

AZEVEDO, J. G.; LEONE, R. J. G. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciências Administrativas (RCA), Fortaleza/CE, v. 17, n. 1 , p. 55-83, jan/abr., 2011. Disponível em:< <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/3221/pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

BERTÃO, Naiara. **Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo**. Disponível em:< <https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CARDEAL, Josemeire. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA**. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006. Disponível em:< <http://tede.unifacs.br/tede/handle/tede/3>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

DETTRUZ, Joni. **Fluxo de Caixa: um instrumento gerencial para pequenas empresas**. Monografia. Porto Alegre 2011.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. s. 5. ed. Campinas: Papirus, 2012.

FONSECA, José. **Administração Financeira e Orçamentária**. Curitiba: IESDE BRASIL, 2009.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*; Ribeirão Preto Vol. 2, Ed. 2, (2008): 9-18.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia Científica*, 7ª edição. Atlas, 04/2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Edison Wesley, 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

GUIMARÃES NETO, Oscar. **Análises de custos**. Curitiba: IESDE BRASIL S. A, 2012.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**, 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES, Antonio, CHEROBIM, Ana, RIGO, Cláudio. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LIMA, Cláudia Sousa. **Fluxo de caixa e orçamento: guia de crescimento**. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2014.

LIZ, Patricia. **A importância da administração financeira da empresa**. Disponível em:<<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa/>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003–2005.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2018.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **PLANEJAMENTO FINANCEIRO.** Disponível em: <<https://Periodicos.Ufsm.Br/Contabilidade/Article/View/142/3955>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9ª ed. São Paulo. Atlas, 2003

MINAYO, M.C.S.(Org.) Pesquisa Social; Teoria Método e Criatividade. 22ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.4, n. 39. p. 823-847, jul./ago. 2005.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ASSAF NETO; Alexandre, LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**, 3ª edição. Atlas, 12/2016.

OLIVEIRA, Dilson. **Como elaborar controles financeiros.** Belo horizonte: Sebrae/MG, 2013.

RODRIGUES, J. P. L.; MELO, M. A; LEONE, R.J.G. **Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor Supermercado de Mossoró-RN.** Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/file/1188/822>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

ROSS, Stephen A., Westerfield, RANDOLPH W., Jordan, Bradford D., Lamb, Roberto. **Fundamentos de Administração Financeira**, 9th edição. AMGH, 01/01/2013.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Lucas M., MARQUES Ferreira, MARCO AURÉLIO, Rodrigues de Faria. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720558006>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Cartilha Saiba Mais: O que é Margem de Contribuição? Disponível em<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-o-que-e-margem-de-contribuicao,a45ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em: 26 mar. 2018.

SEBRAE. **Fitness: oportunidades e competitividade no avanço do mercado, 2014**. Disponível em:< <http://www.sebraemercados.com.br/fitness-oportunidades-e-competitividade-no-avanco-do-mercado/>>. Acesso em: 15 de março de 2018.

SEBRAE. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR**. Disponível em:< <http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Gest%C3%A3o%20de%20Custos.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SILVA, Edson da. **Introdução à Administração Financeira - Uma Nova Visão Econômica e Financeira para a Gestão de Negócios das Pequenas e Médias Empresas**. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/cfi/6/52!/4/176/12/2/2@0:70.6>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SOUZA, Cármem Luiza Martins Pinheiros de. **Implantação de planejamento e controle financeiro: o caso da Evidance, Academia de dança**. Monografia (Graduação em administração). Natal, RN, 2013.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. Disponível em<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485642/cai/23!/4/4@0.00:28.8>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

## **ANEXO A**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

#### **ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA DIAGNÓSTICO FINANCEIRO**

##### **ASPECTO LEGAL**

1. Qual é atividade do seu negócio
2. Você é formalizado? Há quanto tempo?
3. Qual é o porte da sua empresa?
4. Qual o sistema de tributação usado pela empresa (como SIMPLES, lucro resumido etc.)?

##### **PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

5. A empresa possui um planejamento financeiro?
6. A gestora realiza uma administração do caixa da empresa?
7. Existe uma análise das oscilações das matrículas (identificação de períodos característicos – sazonalidade)?
8. A empresa conhece o seu ponto de equilíbrio?
9. Você sabe quanto cada modalidade de ginástica contribui para o faturamento da empresa?
10. Há uma gestão do capital de giro na empresa que permite evidenciar o valor das contas a pagar e das contas a receber para os próximos 6 meses?

##### **CONTROLE FINANCEIRO**

11. Na gestão de controle da empresa há a utilização da ferramenta de fluxo de caixa?
12. Atualmente você sabe/calcula os custos da empresa? Sabe diferenciar custos e despesas?
13. Atualmente a empresa utiliza algum software e como funciona?
14. A empresa possui controle da inadimplência?